Bibliographie

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **BookReview**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **22 (1964)**

Heft 4

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Bibliographie

Le budget d'investissement [1]

Le livre du professeur Joel Dean, de Columbia University à New York, s'attaque de front à l'un des problèmes les plus difficiles de la direction des grandes et moyennes entreprises, à savoir celui de la politique d'investissements en usines, machines, recherche, nouveaux produits... De plus, il attaque le problème à son niveau théorique le plus élevé et s'efforce d'établir une théorie générale du financement et des investissements de l'entreprise. L'énoncé du sujet de cet ouvrage suffit à en démontrer l'intérêt pour tous ceux qui se préoccupent des questions de gestion financière.

Dean commence par postuler d'une part la nécessité pour toute entreprise d'avoir un budget d'investissements (« Capital budget ») à côté d'un budget d'exploitation, et d'autre part la nécessité d'établir ce budget sur la base du concept de rentabilité (« Profitability »). De telles hypothèses permettent à Dean de balayer d'emblée, comme sans fondements valables, les méthodes budgétaires fort souvent utilisées et qui sont basées soit sur le degré d'urgence d'un projet, soit sur la période nécessaire à la récupération des fonds engagés (méthode dite du « pay-back period »). En opposition à ces méthodes, Dean démontre que les projets d'investissements doivent être jugés sur la base de leur *rentabilité projetée* (méthode dite de l'« Interest Rate of Return »); ceci permet à toute entreprise de classer ses projets d'investissements par ordre de rentabilité décroissante et d'établir ainsi une courbe de la demande interne de fonds d'investissements. De même, l'entreprise peut établir une courbe des fonds dont elle dispose, soit par autofinancement, soit par appel à des tiers, en ordre de coût croissant. L'intersection de l'offre et de la demande de fonds détermine le montant optimum à investir et le taux de profit minimum à exiger de tout projet (« Hurdle rate »). Une telle méthode procède donc ainsi au rationnement des fonds disponibles entre tous les projets d'investissement et à la sélection des projets les plus rentables.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, Dean étudie plus en détail quatre types d'investissements parmi les plus courants, à savoir le remplacement d'équipement en service, soit par du matériel semblable, soit par du matériel plus moderne, l'acquisition de capacité de production ou de distribution supplémentaire, le lancement de nouveaux produits, et enfin l'investissement dit stratégique dont le but peut être soit la réduction du risque auquel l'entreprise est soumise, soit l'amélioration de la condition des travailleurs. Pour chaque type d'investissements, l'auteur explique comment il faut calculer la rentabilité des divers projets, quels sont les problèmes qui peuvent se poser et quelles sont les méthodes permettant de les

---

[1] JOEL DEAN: *Capital Budgeting : Top Management Policy on Plant, Equipment and Product Development,* Columbia University Press, 5e édition, 1960, 174 p.

résoudre. L'auteur insiste enfin sur l'aspect qualitatif des diverses sources et types d'information dont on dispose pour juger les projets et sur l'effet de ces différences qualitatives sur la valeur des résultats obtenus.

Ce court ouvrage n'est point un « livre de cuisine »; il ne donne donc pas des « recettes » que l'on peut suivre pas à pas, afin de déterminer les mérites de tel ou tel projet. Bien au contraire, l'auteur s'efforce d'en rester aux principes généraux et aux bases théoriques sur lesquelles le praticien doit s'appuyer pour analyser des projets concrets. Une telle attitude rend la lecture de ce livre assez difficile pour celui qui n'est pas encore au courant des méthodes préconisées par l'auteur et qui pourrait donc avoir de la peine à se rendre concrètement compte de l'utilisation pratique de certains principes théoriques.

Pour bien comprendre la portée de ce livre, il faut le replacer dans le contexte de son édition originale de 1951. A l'époque, sa parution eut un écho considérable — preuve en soit qu'il en est maintenant à sa 5e édition — et apporta des éléments incontestablement nouveaux et valables à la théorie économique. Depuis lors, les méthodes préconisées par Dean se sont considérablement répandues, ont été admises par bien des entreprises, en tout cas aux Etats-Unis, et font partie du programme d'instruction des Business Schools américaines. Les années n'ont du reste rien ôté à la valeur de ce livre et au traitement tout à la fois exhaustif et succinct de la question par l'auteur.

Il y a cependant quelques lacunes, dont le livre souffre et qui trahissent quand même le fait qu'il a été écrit il y a une douzaine d'années déjà. C'est ainsi que, par exemple, dans le chapitre consacré à l'offre du capital, l'auteur ignore complètement la question fort délicate du *coût de l'autofinancement* et ne traite que fort rapidement des effets de la politique de dividende et de la structure du capital — relation des fonds propres aux fonds étrangers — sur le coût de ces derniers. De même, l'auteur choisit d'ignorer les problèmes propres aux investissements internationaux et se limite à un seul pays; il traite aussi fort superficiellement de la question des différences de risques entre types d'investissements et de l'effet de ces différences sur les taux calculés de rentabilité. Sur la question des méthodes de sélection des projets d'investissements il ne mentionne même pas la méthode dite de la valeur actualisée (« Net Present Value Method »), qui a pourtant bien des adeptes. Il serait cependant faux de penser que ces quelques lacunes réduisent sensiblement la valeur ou l'intérêt de ce livre.

En conclusion, cet ouvrage doit être d'une utilité certaine à celui qui s'intéresse à la théorie du financement des entreprises, car il établit d'une façon fort complète les bases théoriques d'un problème très important dans la vie d'une entreprise: celui du choix des projets d'investissements qui contribuent le plus aux profits futurs.

J.-R. BUGNION.

Le budget d'investissement: un second point de vue [1]

Les professeurs Harold Bierman et Seymour Smidt, tous deux de l'Université de Cornell, dans l'Etat de New York, s'attaquent au même problème que le professeur Dean dont l'ouvrage est analysé ci-dessus, à savoir la politique optimum d'investissement d'une entreprise, étant donné une série de projets d'investissements possibles à des taux de rentabilité différents ainsi qu'une structure définie du capital et le coût de ce dernier.

[1] HAROLD BIERMAN jr. et SEYMOUR SMIDT: *The Capital Budgeting Decision,* Macmillan Company, New York, 1960.

Ces deux ouvrages, celui de Dean et celui de Bierman et Smidt, ont beaucoup de points communs et représentent dans l'ensemble l'expression des mêmes théories; tous deux insistent sur la nécessité d'un *budget d'investissement*, sur une sélection des projets d'investissements sur la base de leur *rentabilité escomptée* (méthode dite du « discounted cash flow »), sur le rapport qui doit exister entre le coût du capital de l'entreprise et la politique d'investissements, et sur bien d'autres sujets encore.

Les deux ouvrages diffèrent par contre dans la façon dont ils abordent leur sujet: alors que Dean écrit manifestement une étude de théorie et s'efforce d'énoncer des idées originales, Bierman et Smidt poursuivent un but de vulgarisation; comme ils l'indiquent dans la préface, leur objectif est de présenter à des lecteurs peu familiarisés avec la théorie économique, une conception claire du choix des investissements. Ce livre est donc destiné aux praticiens; il ne s'attarde pas à expliquer la justification théorique de telle ou telle méthode, mais en montre, au contraire, le côté pratique, la façon de l'utiliser et les écueils à éviter. Les auteurs poussent le soin jusqu'à inclure dans leur ouvrage des spécimens de formulaires que des entreprises pourraient utiliser dans l'application pratique du budget d'investissement.

Ces deux ouvrages diffèrent non seulement dans leurs buts et dans leur niveau d'abstraction, mais aussi sur des questions de fond. Ces différences sont particulièrement évidentes en matière de sélection des projets d'investissements: Dean, par exemple, recommande de calculer la valeur d'un projet donné par la méthode de l'« Internal Rate of Return », alors que Bierman et Smidt préconisent la méthode appelée « Net Present Value ». Ces différences de méthodologie ne sont cependant pas aussi grandes que Bierman et Smidt l'indiquent au chapitre 4 et la balance des avantages respectifs des deux méthodes est loin d'être aussi prononcée en leur faveur qu'ils veulent bien le faire croire, en particulier parce que la méthode qu'ils défendent présente aussi certains désavantages dont ils ne font point état. Il est cependant juste de souligner que ces deux ouvrages offrent dans leurs bases théoriques, beaucoup plus de points communs que de différences et qu'ils sont tous deux représentatifs d'un même courant de pensée.

Il convient de féliciter les auteurs pour la façon remarquablement claire dont ils expliquent, dans les premiers chapitres de ce livre, la méthode dite de « Net Present Value », qu'ils recommandent pour la sélection de projets d'investissements, en soulignant ses avantages sur toutes les autres méthodes utilisées et en décrivant les problèmes que cette méthode peut poser à ceux qui veulent l'employer. Dans ce domaine-là, les auteurs ont, me semble-t-il, parfaitement atteint le but de vulgarisation qu'ils se sont fixé et leur exposé de la question doit être fort compréhensible même à celui qui n'a jamais eu de contacts préalables avec les méthodes préconisées par les auteurs.

Par contre, en d'autres matières, les auteurs n'ont pas eu, me semble-t-il, autant de succès et ont parfois quelque peine à exposer clairement la théorie existante sur un point précis lorsque celle-ci n'est pas complètement dégrossie et présente certains éléments de confusion. De tels problèmes sont particulièrement évidents dans le chapitre 9 consacré, entre autres sujets, à la théorie de l'utilité, au goût du risque (« risk preference ») plus ou moins prononcé des directeurs de l'entreprise et à l'effet de ces attitudes sur le choix des projets d'investissements. Une certaine confusion est aussi apparente au chapitre 11 où les auteurs tombent, sans paraître s'en rendre compte, dans un cercle vicieux lorsqu'ils expliquent que, d'une part, la politique financière de l'entreprise est censée refléter le goût du risque des actionnaires et que, d'autre part, les actionnaires établissent leur portefeuille en fonction des politiques financières connues des entreprises; si la situation était telle, les entreprises seraient condamnées à poursuivre à perpétuité leurs politiques passées.

Bien que la deuxième partie du livre ne soit pas à la hauteur de la première et présente des lacunes évidentes, cet ouvrage n'en a cependant pas moins beaucoup de mérites, et en particulier celui d'exposer d'une façon claire, concrète et pratique des éléments d'une théorie somme toute fort complexe. La lecture en est donc spécialement recommandée au chef d'entreprise pressé, ou à toute autre personne intéressée par les questions de gestion financière, qui ne veulent point entrer dans les détails, mais qui tiennent cependant à avoir une idée des théories les plus récentes sur la question des budgets d'investissement.

J.-R. BUGNION.

Les problèmes de l'autorité et de l'organisation dans la gestion des entreprises allemandes [1]

Heinz Hartmann, un Allemand qui a passé sa jeunesse en Allemagne et qui est actuellement professeur dans une université américaine, a étudié la gestion des entreprises allemandes dans la perspective américaine, c'est-à-dire en analysant les solutions allemandes des problèmes que recouvre le concept anglo-saxon de « management ».

Le « management » est une fonction distincte dans l'entreprise, que doivent remplir aussi bien les cadres techniques, commerciaux ou administratifs, et qui consiste à définir et attribuer les tâches, et à coordonner les actions individuelles en vue de réaliser l'efficacité maximum d'un groupe. Les problèmes spécifiques du « management » sont donc d'une part d'ordre socio-psychologique et d'autre part des problèmes d'organisation.

La théorie sociologique a dégagé deux conceptions extrêmes de l'autorité: l'autorité « finale » (ultimate authority) et l'autorité « fonctionnelle ». La première est basée sur certaines « valeurs » qui sont acceptées par les subordonnés et avec lesquelles s'identifie le supérieur (value-oriented authority). L'autorité fonctionnelle, par contre, est orientée vers la solution des problèmes posés au groupe. Le chef occupe sa position parce qu'il est le plus à même de diriger et coordonner l'activité du groupe. Bien que, dans la réalité, aucun système hiérarchique ne soit absolument représentatif de l'un ou l'autre type, on admet généralement que le système américain est fonctionnel alors que le système européen représente la tendance autoritaire. Les problèmes traités par Hartmann touchent donc directement les lecteurs suisses. Certains ne manqueront pas, d'ailleurs, d'être révoltés à l'idée que l'on puisse mettre en doute certains fondements essentiels du système social.

La thèse de Hartmann, basée sur l'étude approfondie de quelques entreprises allemandes, est que l'autorité des organes de direction repose largement sur un système de valeurs, alors que l'autorité est plutôt fonctionnelle dans les échelons inférieurs de la hiérarchie. L'auteur examine en détail trois des « valeurs » qui jouent un rôle essentiel dans l'autorité directoriale.

Celle-ci repose d'abord sur la propriété privée. En d'autres termes, *la propriété confère le droit de diriger*. La seconde valeur est la *vocation* (calling, Berufung). Le métier de chef nécessite un engagement et une responsabilité à vie, une loyauté vis-à-vis des produits et des instruments de travail. La troisième valeur, moins généralement admise, est basée sur l'*idéologie de l'élite*. La justification de la fonction est l'appartenance à l'élite.

Tout au long de l'ouvrage, l'auteur essaie de déterminer dans quelle mesure ces valeurs sont reconnues et acceptées, et constituent effectivement la justification et le fondement de

[1] HEINZ HARTMANN: *Authority and Organization in German Management;* Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1959, 318 p.

l'autorité dans l'entreprise allemande. La situation est actuellement en pleine évolution, sous l'influence en particulier de l'internationalisation de l'industrie et de la présence de nombreuses sociétés américaines en Europe. La séparation de la propriété et de la gestion est un processus en voie de réalisation en Allemagne également; dans les grandes entreprises, le propriétaire-entrepreneur cède progressivement sa place au directeur professionnel; et parallèlement la compétence prend le pas sur la loyauté.

Hartmann examine ensuite comment les valeurs sur lesquelles l'autorité repose déterminent le caractère de celle-ci. L'autorité allemande est qualifiée d'abord d'« évidente », parce qu'elle est établie beaucoup plus émotionnellement que rationnellement; toute contestation entraîne une réaction à caractère nettement émotionnel. La seconde caractéristique en est la « totalité ». Le chef d'entreprise allemand est opposé à une délimitation précise de ses responsabilités (ce qui est la règle aux Etats-Unis). L'autorité est également exclusive, le dirigeant ne délègue pas volontiers ses responsabilités; l'organisation typique est extrêmement centralisée. Ce point assure la jonction entre les deux centres d'intérêt de l'ouvrage, l'autorité et l'organisation.

Ces deux questions sont examinées surtout dans les trois premiers chapitres, mais l'auteur poursuit aussi son investigation dans les chapitres suivants consacrés aux relations du chef d'entreprise avec l'ouvrier et avec les syndicats; à la formation des cadres; et enfin aux associations patronales.

Du fait de sa perspective particulière, cet ouvrage sera une lecture stimulante pour ceux qui s'intéressent aux problèmes d'organisation et de gestion d'entreprise et à l'évolution actuelle rapide dans ce domaine.

RÉGIS KÜNZLI.

Aujourd'hui l'Afrique [1]

Catholique et sans doute très proche du mouvement missionnaire en Afrique, le Dr Aujoulat présente un ouvrage lucide sur le continent voisin. Soucieux de saisir l'ensemble des phénomènes africains, l'auteur se fait tour à tour économiste, sociologue, anthropologue; c'est dire que l'horizon qu'il embrasse est particulièrement vaste. L'Afrique a été catapultée sur la scène mondiale. Il n'y a pas si longtemps, elle était un domaine réservé européen et son sort se décidait à Londres ou à Paris, à Berlin ou à Bruxelles. Or, brusquement, elle est confrontée à l'indépendance politique, aux techniques modernes, aux responsabilités internationales, aux préoccupations du développement économique. Aujoulat analyse avec beaucoup de pertinence les phases dramatiques des transitions africaines: prise de conscience d'une identité propre, rejet du colonialisme, mutations des civilisations tribales, heurts des cultures traditionnelles et modernes, conflits idéologiques. En bref, c'est l'Afrique en transes, qui voudrait oublier une partie de son passé (l'occupation coloniale) et idéaliser l'autre (ses anciennes cultures et civilisations propres), et qui est inquiète aussi d'un avenir qui, pressent-elle, ne pourra se réaliser sans l'appui de ce monde occidental, hier encore dominant sur ses terres.

L'auteur accumule, page par page, les problèmes à résoudre, les tensions à attendre. Ce qui saisit le plus cependant dans ce livre, c'est l'ambiguïté de toute réflexion européenne sur l'Afrique, fût-elle empreinte de la plus grande sympathie pour le monde noir. D'un côté,

[1] L.-P. AUJOULAT: *Aujourd'hui, l'Afrique,* Casterman S. A., Tournai, 1960, 400 p.

plaidoyer pour la mise en œuvre de nos techniques, de l'autre l'expression constante de la crainte que ces techniques viennent broyer les mœurs et semer le désordre. Sur le plan religieux aussi, espérance d'un nouveau christianisme africain, mais comment apprécier les aspirations réelles des peuples après tant de siècles de contradictions entre les anciennes croyances et les fois missionnaires, souvent concurrentes ? Aujoulat manifeste une extrême sensibilité à saisir tous les paramètres, toutes les variables, qui sont en train de dessiner les contours des sociétés africaines, mais il nous laisse finalement en suspens, avec plus de points d'interrogation encore qu'en début de lecture. C'est sans doute parce que, malgré toutes les analyses, le lecteur demeure perplexe sur un point fondamental: que veulent vraiment les Africains, quelles sont leurs aspirations profondes ?

P. Gœtschin.

Vingt-cinq ans à la tête de General Motors [1]

Ce livre de A. Sloan, de près de 500 pages, n'est pas d'une lecture toujours aisée, mais il s'est d'emblée imposé aux USA comme un « best seller ». A quoi tient ce succès de librairie ? Question d'autant plus importante qu'il est rare qu'un livre d'économie d'entreprise se vende comme un roman.

La réponse à cette question se trouve d'abord dans le prestige incontesté d'un homme qui fut durant vingt-cinq ans président de la General Motors. Elle tient aussi dans l'espoir de beaucoup de lecteurs de trouver dans ce livre la « clé » et la « recette » du succès prodigieux de General Motors au cours des quarante dernières années. Elle tient encore au fait que ce livre a été, dès sa parution, reconnu comme un classique de l'histoire économique et industrielle de ce siècle et comme un classique de l'économie d'entreprise.

L'auteur commence par rappeler l'époque héroïque des débuts de l'industrie automobile au tournant de ce siècle. Il retrace ensuite les débuts de General Motors en 1908, produit de la fusion de plusieurs producteurs indépendants tels que Buick, Olds et Cadillac. L'auteur passe ensuite au rôle de William Durant, directeur général de 1916 à 1920, sous la direction de qui General Motors se développa puissamment, en particulier grâce à l'acquisition de Chevrolet; puis dans une page entre toutes célèbre, il décrit la chute de Durant, lors du krach boursier de 1920, l'intervention des frères Pierre et Irénée du Pont et leur rôle dans le rétablissement de la situation financière de l'entreprise.

Dès lors, la compagnie se développe régulièrement, nous explique Sloan, durant les années 20 et se taille une part toujours croissante du marché automobile, surtout aux dépens de Ford; elle passe la crise de 1929 sans en souffrir trop gravement et sans jamais suspendre son dividende; pendant la Deuxième Guerre mondiale, elle devient un des plus gros producteurs de matériel militaire; enfin, depuis 1945, elle poursuit son développement pour devenir la compagnie que nous connaissons actuellement, celle qui produit plus de la moitié des voitures américaines et enregistre des ventes de plus de 15 milliards de dollars par année.

Toute cette histoire, l'auteur l'a vécue à travers les postes clés qu'il a occupés à la General Motors: sous-directeur, directeur, directeur général, président et président d'honneur. Il peut donc en parler de mémoire; pour lui Walter Chrysler et Louis Chevrolet sont des êtres vivants et des amis autour de 1910, et non des marques de voitures. Mais, afin de suppléer sa mémoire et afin de garantir une objectivité maximale à son ouvrage, il a souvent recours

[1] Alfred P. Sloan Jr.: *My Years with General Motors,* Doubleday & Co. Inc., 1964, 472 p.

aux archives de l'industrie automobile et de la General Motors, et cite constamment telle lettre ou tel texte, afin de recréer aussi exactement que possible les conditions et l'ambiance de l'époque dont il parle.

Mais, en fin de compte, ce qui, à mon avis, fait la valeur de ce livre, n'est pas tant son côté historique — d'autres auraient pu écrire l'histoire du développement de General Motors, quoique avec moins de brillant — que l'analyse des causes de ce prodigieux développement: pour Sloan, en dernier ressort, le succès de General Motors tient à la qualité de son organisation et à la lucidité de ses politiques d'entreprise; dans une perspective à long terme, la contribution de ses ingénieurs ou de ses « stylistes » est par contre d'une importance moindre.

Une partie essentielle de ce livre est donc consacrée à l'analyse des principales formes d'organisation de General Motors, de ces structures d'organisation qui déterminent les rapports entre les diverses parties de l'entreprise et qui les fondent en un tout cohérent — décentralisation de l'autorité au sein des différentes divisions, coordination des multiples activités dans le cadre de comités permanents, contrôles budgétaires et financiers de l'activité des divisions... Parallèlement aux questions d'organisation, l'auteur décrit et analyse les politiques de base de l'entreprise, politiques qui la distinguent de ses concurrents et qui ont assuré son succès au cours des quarante dernières années: échelle des prix de Chevrolet à Cadillac couvrant tout le marché américain, changement annuel de modèles, participation des cadres aux profits de l'entreprise...

Ce qu'il y a de plus remarquable dans cette étude des questions d'organisation est la lucidité avec laquelle Sloan analyse des problèmes fort complexes, au sein d'une entreprise géante, et la clarté avec laquelle il en énonce les solutions générales et permanentes: commencée en 1920, alors que General Motors n'était qu'un assemblage financier de compagnies disparates, la tâche d'organiser cette entreprise a occupé l'auteur pendant une dizaine d'années. C'est à ces dix années qu'il consacre la majeure partie de son ouvrage.

Alors que l'auteur se plaît à traiter de visionnaires et d'idéalistes certains de ses amis, tel W. Durant, ou de ses ennemis, tel Henry Ford, il se décrit lui-même comme un homme essentiellement objectif et réaliste. Il conçoit sa tâche comme la gestion profitable des moyens mis à la disposition de General Motors par ses actionnaires et considère que l'exécution de sa tâche exige d'abord une analyse objective des faits externes — étude de marchés — et internes — rapport budgétaire de l'entreprise. Il est particulièrement significatif de noter à ce propos les pages que l'auteur consacre aux efforts et aux moyens financiers qu'il mit en œuvre dans les années 20 pour améliorer les statistiques de vente de l'industrie automobile. Jamais Sloan n'exprime un sentiment sur une question d'affaire; c'est toujours une opinion basée sur des faits solidement établis. Parfois, dans son souci d'objectivité — qui s'applique aussi bien à la rédaction de ses Mémoires qu'à la gestion des affaires de General Motors — Sloan ne craint pas de reconnaître les erreurs qu'il lui est arrivé de commettre, ce qui ne fait qu'augmenter la valeur du reste de son ouvrage.

Il est frappant de noter la façon dont Sloan décrit son activité propre et celle de ses proches collaborateurs à la direction de General Motors. Pour lui, la vie d'une entreprise se présente sous la forme d'une suite de problèmes qui doivent tous être soumis à une analyse logique et rigoureuse. Dans ces conditions, la valeur d'un directeur est uniquement fonction de ses capacités analytiques et logiques et de la valeur des solutions qu'il apporte aux problèmes de l'entreprise. Un parti pris aussi délibéré dans la rédaction de cet ouvrage est d'autant plus significatif que le courant de la pensée économique actuelle attache de plus en plus d'importance aux questions de psychologie, de relations humaines, de « behavioral

sciences ». Sloan est manifestement opposé à un tel courant de pensée. Pour lui, les questions de personnalité et le côté humain du chef d'entreprise passent au second plan, et il ne semble prêter aucune importance aux qualités subjectives de « meneur d'hommes » et de « chef » chez ses collaborateurs. Il ne parle jamais d'inspirations, d'influences, de visions, mais toujours de méthodes, de concepts, de solutions. Une telle attitude face à la tâche de chef d'entreprise ne fut pas, historiquement parlant, celle de Sloan — à ce que nous assure l'écrivain Peter Drucker [1] — et fausse ainsi peut-être la vérité historique; elle a cependant un avantage considérable pour le lecteur, celui de concentrer l'attention sur les problèmes les plus généraux de l'entreprise, sur les questions d'organisation générale et de politique d'entreprise à long terme, et non sur des questions de personnes ou de personnalité.

En conclusion, je recommande cet ouvrage tant aux lecteurs intéressés par l'histoire économique des Etats-Unis, qu'aux lecteurs intéressés par les questions de direction des entreprises, pour qui il sera un véritable cours sur l'organisation et sur la politique d'entreprise. Ceux, par contre, qui y chercheront « la recette » du succès de General Motors seront vraisemblablement déçus, car il n'y a manifestement pas de « recette » à la base de la politique de Sloan, si ce n'est beaucoup d'intelligence, beaucoup de travail et une vue réaliste de son entreprise et de son marché.

JEAN-ROBERT BUGNION.

Manifeste de l'entreprise moderne [2]

L'entreprise européenne est en train de passer par une véritable mue; d'artisanale ou familiale, de locale ou régionale, elle est en passe de devenir une *organisation* industrielle ou commerciale, opérant aux dimensions du continent ou du monde. Le phénomène est suffisamment sensible pour que toute une série d'ouvrages remettant en question la notion d'entreprise aient vu le jour au cours de ces dernières années. L'étude de Roger Bobillier s'inscrit dans la ligne de ces nouvelles préoccupations, parallèlement à celles de Bloch-Lainé, Crozier, Salleron, Bosseler et bien d'autres.

Conseiller d'entreprise et « généraliste », ainsi qu'il s'intitule lui-même, l'auteur veut voir l'entreprise dans son ensemble, dans la synthèse de ses fonctions économiques et sociales, et en symbiose avec le milieu, dont elle ne peut pas s'isoler. A son avis, le profit n'est plus la clé magique qui explique tous les comportements, justifie toutes les actions, et permet d'évaluer toutes les performances. On le suivra volontiers dans cette direction, en regrettant cependant un peu qu'il n'ait pas approfondi sa pensée à ce sujet en proposant au lecteur un modèle plus complexe, dans lequel le profit aurait été situé en fonction des autres variables.

L'auteur estime que les fonctions d'organisation et d'information sont maintenant fondamentales dans l'entreprise; il est toujours délicat d'établir des hiérarchies alors que les faits évoluent sans cesse, à une vitesse surprenante; il est cependant clair que l'organisation des communications externes et internes de l'entreprise revêt à l'heure actuelle une importance de premier plan. Beaucoup d'entreprises ne se contentent plus de créer une certaine image de leurs produits, en particulier à travers la publicité; elles veulent aussi communiquer une image d'elles-mêmes, à leurs clients comme à leurs employés. Elles s'obligent ainsi à un effort de définition difficile et à un examen non moins sérieux de leurs pratiques. Souvent cependant, l'image trop bien créée rend toute adaptation ultérieure ardue, sinon impossible.

---

[1] *Fortune,* juillet 1964, p. 130.
[2] ROGER BOBILLIER: *Manifeste de l'Entreprise moderne,* Payot, Lausanne, 1964, 29 p.

La science des choix n'est pas encore très avancée dans ce domaine qui relève si intimement de la psychologie des hommes. Pour conclure, félicitons l'auteur de la fraîcheur de ses propos et espérons qu'il livrera une fois le fruit de ses méditations sous une forme plus étoffée que le texte d'une conférence.

P. GŒTSCHIN.

Les ententes internationales en Suisse [1]

Le contenu de l'ouvrage ne correspond guère au titre. Le lecteur s'attend à trouver des études sur des ententes qui auraient leur siège en Suisse et qui lieraient des partenaires sur le plan international. En fait, il s'agit ici d'un traité juridique sur les cartels en Suisse surtout et, subsidiairement, à l'étranger. Au demeurant l'exposé des diverses législations et les discussions de principe sur les deux formes de lutte contre les ententes — l'interdiction pure et simple ou la pénalisation des abus — sont fort bien menés. On s'étonnera cependant qu'après avoir, au début de son livre, exprimé une évidente méfiance à l'égard des ententes, l'auteur poursuive en donnant des conseils de droit sur la manière de rédiger des accords cartellaires! L'analyse des répercussions économiques des ententes est plutôt faible: l'observation extérieure de l'évolution des prix n'est pas suffisante pour étayer un jugement objectif. Seule la connaissance des coûts réels et des marges, ainsi que de la politique à long terme des entreprises, pourrait fournir des bases objectives d'appréciation. Pour l'instant, cette information fait très largement défaut en Suisse; on en est réduit à comparer des opinions. Certains cartels ne sont pas sans justification; c'est dommage que ces ententes ne se soient jamais volontairement soumises à une étude objective et indépendante. Tant que les pratiques cartellaires ne seront pas bien connues, avec l'appui de données quantitatives, il faudra s'attendre à ce que les cartels continuent d'être l'objet de suspicion et qu'ils suscitent, de ce fait même, l'extension des juridictions anticartellaires.

P. GŒTSCHIN.

Who's Who in Switzerland [2]

C'est le *Gotha* suisse, puisque quelque 2600 personnalités éminentes de notre pays sont inventoriées dans cette intéressante publication, qui en est à sa quatrième édition (1962-1963). Les critères qui ont présidé au choix des personnes ne sont pas toujours très clairs et les éditeurs risquent, dans une telle entreprise, de faire beaucoup de mécontents par omission. Toutefois, au fur et à mesure des éditions, l'ouvrage se complète. Nul n'en discutera son utilité, qui en fait un instrument de travail indispensable pour quiconque a des contacts un peu étendus avec autrui. Plus tard, les éditeurs pourront commettre un sociologue et un statisticien qui prépareront pour les lecteurs des tables récapitulatives montrant les professions, les formations, les âges, les origines, les domiciles, etc. Ce serait fort intéressant et permettrait de « résumer » l'élite suisse en quelques diagrammes.

---

[1] GILBERT DUBOIS: *Les ententes en Suisse,* Editions de la Baconnière, Neuchâtel, 1961, 247 p.

[2] DR LOUIS NAGEL et STEPHEN TAYLOR: *Who's Whoin Switzerland, 1962-1963,* Nagel Publishers Inc., Genève, 1962, 534 p.

L'industrie sidérurgique 1939-1959 [1]

L'important ouvrage de Duncan Burn, qui s'adresse à l'économiste et au spécialiste de la science politique, est une analyse de l'organisation de l'industrie sidérurgique britannique et de son développement, de la veille de la guerre à la fin de la dernière décade. Industrie de base vitale à la bonne marche de l'économie nationale, industrie très sensible aux fluctuations conjoncturelles, la sidérurgie est fortement organisée; d'une part sous l'effet de l'intervention des pouvoirs publics, d'autre part du fait des accords entre producteurs.

Burn, qui a été longtemps associé à la sidérurgie britannique et connaît à fond ses problèmes, présente les positions et les motifs des différentes parties intéressées; le gouvernement, les partis politiques, les syndicats et les entrepreneurs, et il analyse leur rôle dans le développement de l'industrie de l'acier. Il cherche à déterminer dans quelle mesure l'organisation industrielle a favorisé un développement harmonieux de la sidérurgie britannique et le maintien de sa position concurrentielle sous les différents régimes qui ont modelé cette organisation pendant les vingt années passées en revue. Le contrôle étroit de l'économie de guerre, tout d'abord, puis le retour à l'économie de paix avec l'arrivée au pouvoir des Travaillistes, qui, conformément à leur programme, nationalisèrent l'industrie du fer et de l'acier en 1951. Cette même année les Conservateurs sortaient victorieux des élections générales et organisaient la dénationalisation, inaugurant ainsi une troisième période qui pourrait prendre fin bientôt, si les prochaines élections réalisent le renversement des forces prévu. L'on sait en effet que la nationalisation de la sidérurgie figure toujours au programme travailliste.

Dans la perspective économique, l'après-guerre a été caractérisé par une expansion sidérurgique rapide, au rythme du cycle conjoncturel, marqué à intervalles réguliers (1949, 1953, 1957, 1961) par des récessions ou des temps d'arrêts, selon les pays. L'évolution conjoncturelle s'est traduite de manière démesurée dans le programme d'investissements des entreprises sidérurgiques, dont le cycle d'investissement est relativement court (4 à 5 ans).

Si l'étude de Burn est consacrée essentiellement à la sidérurgie du Royaume-Uni, son envergure est cependant internationale. Les solutions britanniques sont examinées dans une perspective plus large, en les comparant aux solutions européennes et américaines. Ainsi, deux chapitres de plus de cent pages chacun sont consacrés respectivement aux USA et à la Communauté charbon-acier.

Le problème de la fixation des prix est un exemple intéressant et actuel puisque les systèmes européens et britanniques ont été très discutés ces derniers temps.

En Angleterre, le système est celui du prix « franco », uniforme pour de larges zones. Les prix ne sont pas libres, en ce sens que le « Iron and Steel Board », organisme semi-public, fixe des prix maximums. Depuis de nombreuses années, à la suite d'ententes entre les producteurs, ces prix théoriquement maximums sont devenus les prix effectifs de toutes les entreprises. Cependant, en juin dernier, le système a été déclaré illégal par une Cour de justice britannique, en application de la loi anti-cartellaire. L'on prévoit à la suite de cette décision, que le « Iron and Steel Board » sera amené à fixer ses prix sur une nouvelle base, à un niveau qui permette aux entreprises les plus dynamiques de les considérer effectivement comme des maximums.

Dans la CECA, le système est celui des « points de base » (basing points). Chaque entreprise fixe le lieu (le point de base) à partir duquel les frais de transport viennent s'ajouter en

---

[1] DUNCAN BURN: *The Steel Industry, 1939-1959,* Cambridge University Press, 1961.

supplément. Toute discrimination entre utilisateurs est interdite. Les prix de toutes les entreprises sont publiés par la Haute Autorité et tout changement doit être communiqué à la Haute Autorité antérieurement à son introduction.

La particularité du système est la possibilité d'alignement. L'entreprise a le droit d'aligner ses prix sur ceux d'un concurrent plus avantageux ou sur les prix d'importation. Le danger de l'alignement est le risque d'une baisse généralisée à la suite d'une offre portant sur des quantités très limitées. Par exemple, on signale le cas d'une importation de 500 t. de fil machine hongrois qui a entraîné en 1963 une baisse de prix pour 7.800 t. de produits de la Communauté. Depuis lors la Haute Autorité a pris des mesures visant à limiter quantitativement les importations d'acier en provenance des pays à commerce d'Etat et à interdire l'alignement sur les offres en provenance de ces pays.

Aux Etats-Unis, l'industrie sidérurgique est caractérisée par la présence de la formidable « United States Steel Corporation », productrice de plus de 30.000 t. d'acier brut, qui a toujours fait office de « price leader ». Avant la guerre, le système était celui des « basing points ». Pendant longtemps, il y eut seulement le point de base de Pittsburg pour l'ensemble du pays, ce qui provoquait un système de prix « franco » uniformes pour toutes les aciéries américaines, puisque celles-ci modelaient leurs prix de base sur ceux de l'US Steel.

Depuis 1948, c'est le système du « FOB Mill » qui est en vigueur. C'est un système de prix franco qui fait ressortir séparément les frais de transport et les prix « départ usine ».

L'analyse de Burn montre que les systèmes américain et continental n'ont pas engendré la concurrence coupe-gorge que prédisaient les critiques de ces systèmes et qu'ils ont permis d'une part une plus grande flexibilité dans la fixation des prix, et d'autre part la suppression du système des subsides qui annihile l'effet stimulant de la concurrence sur les entreprises, et, à court terme, empêche les prix d'influencer le comportement des utilisateurs.

Soulignons encore une fois pour conclure la valeur d'actualité de cet ouvrage. Au spécialiste intéressé par les problèmes actuels de la sidérurgie, qu'il s'agisse des rapports des entreprises et du gouvernement, de la structure industrielle ou de la planification des investissements, Burn offre une description minutieuse et une analyse critique des solutions mises à l'épreuve.

RÉGIS KÜNZLI.

Bibliographie européenne [1]

La littérature sur l'Europe nouvelle s'accroît monstrueusement; il n'est pas de jour que ne paraisse un ouvrage destiné à nous convaincre ou à nous informer. Les organisations officielles et les institutions privées de recherche lancent sur le marché un tel flux de papier qu'il devient de plus en plus difficile de s'y retrouver et de plus en plus ardu de sélectionner. Le Collège d'Europe a eu l'heureuse idée de mettre un peu d'ordre au sein de cette confusion et vient de publier une intéressante et, dans l'ensemble, assez complète bibliographie des travaux intéressant l'idée européenne. Il s'agit en fait, dans une large mesure, des traités ou brochures recueillis par la bibliothèque du Collège. La classification est organisée autour de quelques centres d'intérêt-clés: « L'Europe — Unité historique et unité culturelle », « Pensée d'unification européenne », « Attitudes vis-à-vis de l'intégration européenne »,

[1] L. L. PAKLONS: *Bibliographie européenne — European Bibliography*, Collège d'Europe, Bruges, 1964, 218 p.

« Etats et intégration européenne », « Communauté politique européenne », etc. On trouvera, sous ces divers chapitres, la plupart des textes qu'il convient de ne pas négliger dans toute investigation sur les problèmes européens. Certaines sections cependant manquent un peu d'étoffe, notamment celle sur l'Association européenne de libre-échange. La section « Suisse » contient quasi exclusivement des ouvrages favorables aux conceptions intégrationnistes des partisans de l'Europe des Six et ne reflète pas les controverses qui ont caractérisé notre pays au sujet de l'intégration.

Il n'en reste pas moins que cette compilation rendra de grands services et qu'elle vient à son heure.

La planification du changement [1]

On sait qu'à notre époque une seule chose est constante: le changement. Partant de cet aphorisme, les rédacteurs de l'ouvrage sous revue ont choisi quatre-vingt-six études qui toutes, à un titre ou un autre, se préoccupent de formuler les éléments d'une théorie du « changement planifié ». Ce dernier est conçu comme le seul moyen terme d'action sociale qui ne tombe pas dans les catégories extrêmes déjà expérimentées et qui sont, d'une part, l'intervention violente (marxisme) et, d'autre part, la non-intervention (laisser-faire).

L'objectif des rédacteurs, tous trois professeurs de psychologie et de sociologie, est d'analyser trois questions fondamentales: Comment le changement social est-il provoqué? Comment est-il accompli, évalué et soutenu? Comment les individus ou les groupes lui résistent-ils?

Pour répondre à ces diverses questions d'intérêt majeur pour la compréhension de notre société, les rédacteurs ont donc retenu une série d'analyses partielles qui ont été classées en fonction de quatre thèmes principaux.

Les trois premières sections ont un caractère plutôt théorique. La première, sous le titre « Les fondements du changement planifié », est une manière d'introduction qui met en lumière les rapports entre les sciences morales et le changement social. Toute mutation désirée du système social remet en cause les échelles des valeurs et l'organisation des liaisons sociales. Une planification du changement ne saurait ignorer la complexité du système de société qu'elle se propose d'infléchir. Une vision purement économique de la planification, par exemple, risque d'aboutir à des échecs graves si elle ignore les mécanismes non économiques du système!

La seconde section (« Conceptual Tools for the Change-Agent: Social Systems and Change Models ») analyse les actions des agents porteurs de changement et leurs répercussions sur les individus, les groupes, les institutions et les cultures qui sont en passe d'être transformés par une intervention consciente. Utilisant les connaissances nouvelles fournies par la science de la « dynamique des groupes », les auteurs s'efforcent de clarifier la nature des rapports entre l'agent, porteur de changement, et le groupe qui doit être transformé.

La troisième section (« Dynamics of the Influence Process »), partant de l'hypothèse que le changement planifié est mis en œuvre, prolonge l'analyse au niveau des phénomènes d'interactions provoqués par le changement lui-même.

C'est cependant dans la quatrième section (« Programs and Technologies of Planned Change ») que l'on trouve une approche plus pratique des techniques du changement planifié;

---

[1] W. G. Bennis, K. D. Benne, R. Chin et auteurs variés: *The Planning of Change*, Holt, Rinehart & Winston, 383 Madison Avenue, New York 17, 1961, 781 p.

parmi celles-ci, relevons: la formation, la consultation et la recherche. La formation définit les connaissances, les aptitudes et les comportements nécessaires pour l'action et sa réussite; la consultation constitue une phase typique des rapports entre un agent porteur de changement et le milieu à modifier; enfin la recherche est indispensable pour évaluer les résultats d'une action achevée.

Les éducateurs trouveront notamment dans cette section une étude fort intéressante de Kenneth Benne sur la « méthode des cas » et la formation des administrateurs. Notre époque est caractérisée par le grand nombre d'organisations qui se développent dans chaque secteur de la société (entreprises, groupements sociaux, Etat, offices de planification, etc.). En conséquence, ce sont les administrateurs de ces diverses entités qui prennent de plus en plus les décisions qui affectent le rythme de changement social et économique. En fait, les mutations de la société dépendent de manière croissante de ces organismes et des hommes qui les dirigent. Le professeur Benne remarque qu'autrefois l'éducation traditionnelle de ces administrateurs ne pouvait pas les préparer à leur rôle, car ils n'étaient que rarement placés devant l'obligation de prendre des décisions d'après leurs analyses intellectuelles durant leurs études universitaires. La « méthode des cas » apparaît ainsi non seulement comme une méthode nouvelle d'éducation, mais aussi comme un moyen de lier directement la formation à l'action, donc au changement, contrairement aux méthodes classiques d'éducation qui, plus axées sur les conditions de permanence de la société, tendaient à être conservatrices.

L'anthologie du changement, préparée avec soin par les professeurs Bennis, Benne et Chin, mérite une lecture attentive. Celle-ci ne sera pas facile du fait que les études retenues ont été choisies pour leur rigueur scientifique et que les points de vue variés des auteurs rend la vue d'ensemble pas toujours aisée à saisir. Mais la pénétration et la richesse des analyses sociales, préparées par des hommes rompus aux disciplines des « behavioral sciences », ouvrira sans doute de nombreuses perspectives nouvelles au lecteur. L'économiste en particulier aurait intérêt à méditer cet ouvrage dont il tirera au moins une conclusion: toute intervention économique doit être située dans l'optique du milieu social qui doit l'absorber. De nombreux plans économiques ont échoué non pas tellement parce qu'ils étaient erronés dans le contexte de la science économique, mais surtout parce qu'une insuffisante attention avait été accordée aux mécanismes sociaux à travers lesquels le plan devait opérer. Une prescription économique valable dans un pays sera catastrophique dans un autre. Cela conduit d'ailleurs à penser que la *division des sciences sociales* (sociologie, science politique, science économique) *est un stade dépassé*. Tant que ces sciences restaient descriptives et jouaient relativement peu de rôle dans l'action, leur vie séparée avait des avantages. Ce n'est plus vrai dès que l'approche scientifique devient la base de l'action. C'est le cas tout spécialement de la planification économique dont les mécanismes seront profondément altérés par les conditions de fonctionnement du milieu social et politique.

MALCOLM SALTER.

Revue internationale du Travail

(Paraît en trois éditions distinctes: française, anglaise, espagnole.)

Publiée mensuellement par le Bureau International du Travail, depuis janvier 1921, la *Revue internationale du Travail* contient des articles de fond qui reflètent l'évolution de la politique sociale sur le plan international et dans les différents pays; des exposés documentaires, des statistiques du coût de la vie, du chômage, de l'emploi, des salaires et des heures de travail; enfin une rubrique bibliographique.

Prix du numéro: Fr. 3,— suisses, abonnement annuel: Fr. 30,— suisses.

Envoi gratuit d'un numéro spécimen et du catalogue des publications du BIT sur demande adressée au Bureau International du Travail, Genève.

SOCIÉTÉ D'ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

5, Pl. de la Cathédrale, LAUSANNE

En collaboration avec l'INSTITUT UNIVERSITAIRE de HAUTES ÉTUDES INTERNATIONALES à Genève, la Société d'Etudes économiques et sociales publie:

LA SUISSE ET LA COMMUNAUTÉ ATLANTIQUE

P. GOETSCHIN	Avant-Propos
J. FREYMOND	Introduction
W. ROEPKE	Les problèmes du régionalisme économique
Col. S. GONARD	L'évolution des doctrines stratégiques de l'OTAN
E.-W. WHITE	Les Etats-Unis entre le multilatéralisme et la Communauté économique européenne
M.-A. HEILPERIN	La Grande-Bretagne entre le Commonwealth, l'Europe, les Etats-Unis et les pays tiers
J.-B. DUROSELLE	La France et la collaboration atlantique
A. GROSSER	L'Allemagne et le monde atlantique
O. LONG	La Suisse et la communauté atlantique: neutralité et participation

Ce numéro est en vente au Secrétariat de la Société d'Etudes économiques et sociales, au prix de Fr. s. 10.— (Etranger: 11.—) adresse: 5, Place de la Cathédrale, Lausanne, Tél. 22 11 47

c. c. p. 10-7100